
ANÁLISE DO DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GERÊNCIA REGIONAL DE OPERAÇÕES DA PETROBRAS DISTRIBUIDORA

Felipe Luna Azevedo *

RESUMO

A sociedade vivencia diversificadas transformações, sejam elas políticas, filosóficas, econômicas ou administrativas. O mundo não alterou suas dimensões geográficas, mas a globalização torna-o pequeno, as fronteiras foram “derrubadas”, a exigência das empresas em se amoldarem à competitividade é algo vital e premente. Na atual conjuntura mundial é fundamental atingir os objetivos estratégicos, concentrando as nossas forças em uma direção definida, a fim de evitar que sejamos, simplesmente, arrastados pelo ritmo dos acontecimentos do dia-a-dia, com a força da correnteza de um rio. Ante a urgência de competitividade busca-se entender, neste trabalho, qual a percepção dos líderes de “chão de fábrica” nas questões relativas ao planejamento estratégico, especialmente buscando verificar o grau de alinhamento entre as ações dos líderes do “chão de fábrica” e as necessidades estratégicas da Cia. Neste trabalho pode-se aferir que os líderes do “chão de fábrica” sentem-se pouco envolvidos com o processo de planejamento estratégico, denotando um conhecimento incipiente quanto a relevância e alcance do que fora planejado. É fundamental o envolvimento de todos, principalmente dos líderes, de forma que trabalhem continuamente alinhados e motivados para a busca do que foi planejado, uma vez que uma equipe alinhada, mobilizada e orientada para o pensamento estratégico capacitará a companhia à não somente sobreviver, mas também a crescer e garantir a sua perenização.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Estratégia, *Balanced Scorecard*, *Petrobras Distribuidor*.

ABSTRACT

The society lives deeply diversified transformations, is they politics, philosophical, economic or administrative. The world did not modify its geographic dimensions, but the globalization becomes it small, the borders "had been knocked down", the requirement of the companies in if amoldarem to the competitiveness is something vital and pressing. In the current world-wide conjuncture it is basic to reach the strategical objectives, concentrating our forces in a defined direction, in order to prevent that let us be, simply, dragged for the rhythm of the events of day-by-day, with the force of the rapids of a river. Before the competitiveness urgency one searches to understand, in this work, which the perception of the leaders of "soil of plant" in the relative questions to the strategical planning, especially searching to verify the alignment degree enters the actions of the leaders of the "soil of plant" and the strategical necessities of the Cia. In this work it can be surveyed that the leaders of the "soil of plant" feel themselves involved little with the process of strategical planning, denoting an incipient knowledge how much the relevance and reach of that outside planned. The involvement of all is basic, mainly of the leaders, form who work continuously lined up and motivated for the search of that she was planned, a time that a lined up, mobilized and guided team to the strategical thought will enable the company to not only surviving, but also to grow and to guarantee its perennial.

Key-Words: Strategical planning; Strategy, *Balanced Scorecard*, *Deliverering Petrobras*.

*** Felipe Luna Azevedo**

Graduado em Administração – UCSAL (1990); Especialista em contabilidade – UNIFACS (1996). Exercendo a função de Administrador Pleno da Petrobrás Distribuidora.

E-mail: luna@br.com.br

INTRODUÇÃO

Num contexto cuja sociedade está inserida, em que a globalização e a revolução na informática reduziram as barreiras entre as nações, surge a necessidade das empresas tornarem-se mais eficientes e com maior poder de competição. Os paradigmas até então existentes tornam-se incapazes de atuar neste ambiente altamente competitivo. Assim, aparece a necessidade de criar mecanismos para orientar as empresas no seu planejamento de longo prazo, visando a sua sobrevivência. Perante as incertezas surge o planejamento estratégico como ferramenta para atuar, antecipadamente, nos fatos, ajudando a empresa a direcionar e otimizar os esforços para a condução dos problemas enfrentados.

Entende-se que neste ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo é primordial que os executivos da organização consigam responder de forma rápida aos vários desafios advindos do mercado. Devido à relevância destes desafios, carece que a organização defina seus objetivos e estratégias de negócios, reveja suas táticas e sua atividade operacional, ou seja, defina e implemente um modelo eficaz de gestão e que os seus gestores - da cúpula ao "chão de fábrica" - estejam alinhados a um objetivo comum. A consciência de todos é fator primaz para que a Organização sobreviva.

Embora amplamente divulgada a relevância do planejamento estratégico nas organizações, o que se observa é o esmero em implementá-lo, normalmente com prazos de 10 anos, mas que por motivos diversos não se consegue viabilizá-lo na sua plenitude.

Nesse ambiente de incertezas, lógico é que, nem sempre se chega ao ponto previsto, contudo, a grande questão é como se dão esses desdobramentos, desde a necessidade prevista pela alta direção, estendendo pelas gerências executivas e culminando em ações operacionais nas médias gerências.

Objetivou-se assim elaborar uma análise do desdobramento das diretrizes do planejamento estratégico ocorrido na Gerência de Operações e Logística do Nordeste da Petrobras Distribuidora. Dessa forma avaliou-se, durante o mês de março de 2006, se a percepção dos gerentes e supervisores, quanto ao entendimento das ferramentas aplicadas na condução do planejamento estratégico, das unidades inseridas neste escopo, estava alinhada com o planejamento estratégico da Cia, aferindo se os desdobramentos dos objetivos e estratégias das gerências intermediárias estavam orientados para o planejamento estratégico, de forma que pudessem efetivamente contribuir para o crescimento da Companhia.

Este trabalho visa focar a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações, buscando esclarecer os conceitos de planejamento estratégico e o seu entendimento pelos líderes da organização.

Segundo Kotler (1993), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Notório é que a estratégia em si não é nenhuma novidade. Sun Tzu, grande filósofo e estrategista militar chinês escreveu, a mais de 2.000 anos, um livro intitulado A Arte da Guerra, no qual faz diversas referências a estratégias a serem utilizadas no campo de batalha, as quais podemos analisar sob a ótica empresarial.

Não obstante a questão estratégica - seja do ponto de vista militar ou empresarial - já vir sendo utilizada ao longo dos séculos, percebe-se que, sob o olhar empresarial, a necessidade e o enfoque sistemático de planejamento estratégico iniciou a sua evolução há pouco mais de 30 anos.

O motivo dessa preocupação mundial em melhorar o conhecimento e a implementação do planejamento estratégico deve-se ao fato de que o mundo tornou-se pequeno, as fronteiras foram derrubadas, o volume de informações disponíveis foi exponencialmente elevado, as transações tornaram-se mais ágeis, os clientes ficaram mais exigentes, os concorrentes, por

sua vez, aprenderam com todos os demais concorrentes, reduzindo assim as vantagens competitivas e conseqüentemente, exigindo novas buscas a outras vantagens ainda inexploradas.

O grande benefício dessa pesquisa é de nos perguntarmos se estamos caminhando para onde desejamos, se fazemos o necessário para atingir nossos objetivos, se sabemos aonde chegar e concentramos as nossas forças em uma direção definida, ou se somos arrastados pelo ritmo dos acontecimentos cotidianos, com a força análoga às torrentes. As empresas que sobreviverem neste ambiente competitivo devem compreender, desde a alta direção até o “chão de fábrica”, que a única forma de manter seu espaço no mercado e garantir sua participação no futuro é através da busca e da implementação de estratégias que representem significativas vantagens competitivas.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Entende-se planejamento como sendo um processo para a concretização de objetivos organizacionais, estabelecendo metas claras e planos de ação para o alcance pleno. Estes objetivos são suportados por métodos pré-definidos os quais buscam capacitar a organização em prever e preparar-se para o futuro. Importa observar que não se trata de um exercício de se fundamentar no presente para, através de uma extrapolação linear, antever o futuro. É preciso entender que o futuro não será uma continuação do passado, portanto não é possível realizar planejamento baseado tão somente nas informações obtidas em períodos anteriores.

De acordo com Rubem (2003) a história da nossa civilização mostra que a necessidade de planejar não é um privilégio dos tempos modernos, estando presente até nas mais antigas civilizações de que temos notícias, (por volta do ano 4000 a.C. os antigos egípcios já reconheciam a necessidade de planejar). Vários foram os feitos e muitos deles são de tamanha dimensão que as evidências parecem claras de que reis, governantes ou administradores, sempre tiveram ou têm necessidade de decidir antecipadamente quais os rumos, cursos de ação e forma a seguir para impor o seu domínio.

Fundamentando-se na etimologia, a palavra estratégia, do grego *strategía*, tem como significado a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos. Para Motta (1991) a estratégia está relacionada ao comandante militar, do grego *strátēgos*, que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico, até chegar em condições vantajosas à presença do inimigo, com total liderança.

Essa concepção foi utilizada durante vários séculos para orientar os líderes militares, como o general do exército na antiga Atenas, Grécia, na implementação de táticas que visavam o triunfo no campo de batalha. Sun Tsu apud Michaelson (2004), já afirmava que o general deve criar situações que irão contribuir para a consumação dos planos, o que torna perceptível a preocupação milenar em criá-los e cuidar para que possam ser seguidos e alcançados.

A evolução humana permitiu que o conceito de estratégia fosse incorporado e adaptado pela Administração e adquirisse diversas definições, uma delas elaborada por Motta (1991), na qual se apresenta como um estudo de ações que a organização tomará.

Segundo Prahalad (1998), a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, tendo em vista que as diferenças entre a empresa e os concorrentes é que serão a base da vantagem competitiva.

Mintzberg *et al* (2000), afirma que, não obstante a complexidade de uma definição precisa do conceito de estratégia observa-se que existem alguns pontos harmônicos considerando o caráter da estratégia, que são:

- Existe em níveis diferentes da organização;
- Afeta a organização como um todo;
- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;

- É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Para Mintzberg *et al* (2000), os conceitos produzidos abundantemente na literatura podem ser reunidos em 05 grandes grupos:

- Estratégia é armadilha: é uma manobra específica, destinada a abalar um concorrente;
- Estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para a execução das tarefas;
- Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- Estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.

Para complementar, apresentamos a definição de estratégia constante dos Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade:

“O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos ou diferenciados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação”. (FUNDAÇÃO..., 2001, p.54):

Enfim, estratégia poderia ser sinteticamente definida como sendo um conjunto de decisões que orienta a organização na definição de ações a serem tomadas, as quais devido a sua relevância, devem conduzir a novos mercados, crescimento de receitas, redução de custos, aquisições, fusões, etc.

Os primeiros registros escritos sobre estratégia datam de mais de 2.000 anos. Tratavam da seleção de estratégias ótimas para posições específicas no contexto de batalhas militares. Dentre eles, ressalta-se A Arte da Guerra, de Sun Tzu, general chinês, profundo conhecedor das manobras militares, por volta do ano 400 a.C. A estratégia, como arte bélica, passou a ser utilizada após a Renascença, salientando-se os escritos de Nicolau Maquiavel - estadista e escritor florentino - e, posteriormente, os de Clausewitz, que desenvolveu a idéia de estratégia em seu sentido atual (Mintzberg *et al*, 2000).

À semelhança de algumas idéias entre os negócios e um campo de batalha, como definição clara de objetivos, comandos e lideranças favoreceram o uso de métodos de planejamento de operações militares nas empresas, a partir da Segunda Revolução Industrial e, principalmente, no início do século XX. Nesse período, ocorreram importantes fatos políticos e econômicos, que provocaram profundas modificações nos ambientes sociopolíticos e econômicos mundiais e nos processos de produção e administração das organizações.

Com o surgimento dos mercados de massa, as empresas desenvolveram-se e diversificaram seus produtos e a comercialização, com a difusão das grandes unidades organizacionais e a

concentração de capitais. Nesse novo ambiente, aumentaram as preocupações com a gerência das empresas, mas, somente após 1950, o conceito de estratégia começou a ser aplicado na administração e a ter um grande desenvolvimento teórico em seu sentido atual. Enquanto o objetivo na estratégia militar é tomar o território inimigo e/ou proteger o seu território, o objetivo na estratégia organizacional é, em geral, mais amplo e complexo, haja vista as incertezas e as rápidas mutações no ambiente competitivo.

Genericamente pode-se conceituar o planejamento estratégico como uma metodologia que leva em conta os pontos fortes e fracos da organização, as ameaças e oportunidades do ambiente, estabelecendo propósitos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões que venha a trazer resultados desejados pela organização.

Para Porter (1986) o Planejamento estratégico reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (senão as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas.

Tem-se como primeiro indício de planejamento estratégico a concepção de Henri Fayol, no início do século XIX, em definir a atividade de planejar como uma das atividades da gestão, provendo os insumos para a produção,

Ansoff desenvolveu um modelo para o planejamento estratégico que se caracteriza por uma seqüência de decisões interativas, que descem hierarquicamente na organização, buscando a convergência das ações ao longo do tempo.

Posteriormente esse modelo evoluiu para uma nova abordagem, mais abrangente, e que trata o planejamento estratégico como um processo contínuo e sistêmico, conduzindo a organização à chamada administração estratégica (Ansoff, 1991).

Um outro modelo para o planejamento estratégico é apresentado por Porter (1986). Esse modelo, que apresenta algumas similaridades do modelo tradicional de Ansoff, começa com a análise das cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes, ameaça de substituição, poder de negociação dos fornecedores, dos compradores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Após o diagnóstico, passa-se à identificação dos pontos fortes e fracos.

No início da década de 90, foi elaborado um estudo baseado na observação de que os métodos existentes de avaliação estavam defasados, diante das novas necessidades empresariais. Com base neste estudo, Kaplan desenvolveu uma metodologia que criou um sistema de indicadores. Com o passar dos anos, esse sistema foi sendo aperfeiçoado de forma a transformá-lo numa ferramenta de gestão a fim de orientar a organização para a estratégia.

Atualmente observa-se que as iniciativas das organizações na aplicação do *Balanced Scorecard* para a gestão do desempenho a partir do desdobramento das estratégias crescem a cada dia.

Kaplan e Norton formataram o BSC como uma ferramenta para medir o desempenho da empresa, contudo, com o desenvolvimento foi se transformando em um sistema de gestão estratégica. Para Kaplan (1997) o BSC é uma ferramenta na qual são definidos os objetivos e metas de desempenho organizados segundo as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, uma vez que consideravam inadequados os sistemas de medição de desempenho tradicionais, baseados apenas em medições financeiras e/ou operacionais. A proposta de Kaplan e Norton foi fornecer uma visão balanceada de indicadores de forma a permitir uma análise de desempenho das organizações a partir de diferentes perspectivas.

Os principais objetivos do BSC, para focar as ações operacionais com o planejamento estratégico são os seguintes:

- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar metas e alinhar iniciativas estratégicas;

- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.

2. METODOLOGIA

A pesquisa tem como objetivo a geração de conhecimento para uma futura aplicação prática por parte da alta direção da BR Distribuidora, motivo pelo qual classificamos como uma pesquisa de caráter exploratório. O resultado dessa pesquisa proporcionará um maior conhecimento sobre a percepção dos gerentes e supervisores quanto ao planejamento estratégico, de forma que tornando-o explícito, possamos estabelecer hipóteses, baseadas na revisão bibliográfica e em harmonia com as pesquisas realizadas, através de questionários, com os gerentes e supervisores das unidades operacionais, os quais, em última instância, são os responsáveis pelas tomadas de decisão no “chão de fábrica”.

Assim sendo, a pesquisa foi realizada nas 26 unidades operacionais da gerência de operações do Nordeste, as quais estão distribuídas em todos os estados do Nordeste, da Br Distribuidora durante o mês de março de 2006.

Devido à descentralização existente nas tomadas de decisões alinhadas ao fato das dimensões continentais do Brasil e ao porte e complexidade da Organização, entende-se que é de fundamental importância para a competitividade da empresa a busca pelo alinhamento estratégico da alta direção com os líderes que efetivamente tomam as decisões do dia-a-dia.

Desta forma foi elaborado um questionário (ver apêndice A) no qual estruturou-se as questões de forma a entender como, de fato, percebe-se o nível de entendimento por parte dos líderes pesquisados.

O processo de coleta de dados foi realizado por meio desse instrumento de pesquisa, o qual foi encaminhado via *e-mail* e solicitado a devolução através do malote interno (sem identificação do remetente) a fim de, garantindo a confidencialidade, obtermos respostas mais fidedignas.

3. BREVE PERFIL DA PETROBRAS DISTRIBUIDORA

Na indústria do petróleo, a distribuição é uma atividade comercial que garante a colocação no mercado, dos derivados produzidos em uma refinaria. É a última fase de um ciclo que começa na exploração e produção do óleo bruto e termina na entrega dos produtos aos consumidores finais.

A PETROBRAS DISTRIBUIDORA S.A., criada em 12.11.71, exerce a distribuição de derivados de petróleo e álcool carburante em caráter estritamente competitivo e em perfeita igualdade de condições com as demais empresas distribuidoras em funcionamento no País. Atualmente, após a desregulamentação da atividade e a abertura do mercado, a competição encontra-se cada vez mais acirrada, com centenas de novas empresas de distribuição autorizadas a operar.

As atividades econômicas vinculadas ao seu objeto social são desenvolvidas pela Companhia em caráter de livre competição com outras empresas, segundo as normas e condições de mercado.

Tem como missão "Distribuir produtos Petrobras, satisfazendo plenamente os clientes e consumidores em serviços associados aos negócios de óleo, gás, energia e conveniências, com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social". (Petrobras Distribuidora, 2006)

O Plano Estratégico da Petrobras Distribuidora para o período de 2004 a 2015 foi elaborado para orientar o crescimento da Cª nos próximos anos e prepará-la para administrar os grandes desafios até 2015.

Este plano foi desenvolvido de forma integrada ao Planejamento Estratégico de todo o sistema Petrobras, compartilhando visões e alinhando posicionamentos, buscando assim implantar na

Petrobras Distribuidora um novo sistema de gestão voltado à excelência e à busca das melhores práticas de gestão empresarial

Para tanto, optou-se como ferramenta gerencial de acompanhamento da performance empresarial o *Balanced Scorecard*, o qual está resumidamente demonstrado no anexo I.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada entre as 26 unidades operacionais na Gerência de Operações, composta de 06 gerentes de terminal e 20 supervisores. Desse universo tivemos a resposta de 02 gerentes, o que equivale a aproximadamente 33% da população e de 12 supervisores, 60%. Numa primeira análise poder-se-ia interpretar como irrelevante, do ponto de vista estatístico, a amostra contendo dois gerentes; entretanto, levando-se em consideração, na realidade, tratar-se de 33% do universo dos gerentes pesquisados e que serão observados e analisados, separadamente, os dados (entre gerentes e supervisores) entendemos que, mesmo ante esse empecilho, pode-se obter dados relevantes para a pesquisa.

Nesta análise buscou-se avaliar como tem sido sentido, pelos gerentes e supervisores, o impacto da aplicação do BSC como modelo gerencial de controle. Verificamos de que modo, na opinião dos entrevistados, o BSC influenciou nas questões de tomada de decisões, e os impactos na elaboração e acompanhamento do orçamento de custeio e desempenho, no aprendizado estratégico, no alinhamento das idéias e na objetividade da comunicação.

Observou-se (figura 01) que aproximadamente 36 % dos entrevistados consideram que a implantação do BSC teve um impacto negativo (informação verificada nas respostas entre o intervalo de “piorou muito” a “indiferente”.) Destes, os gerentes foram os que tiveram uma percepção mais negativa, uma vez que classificaram como piorou muito ou piorou pouco) Somente 26% dos entrevistados consideram que houve uma melhoria significativa do BSC para as tomadas de decisão, concentrando os resultados positivos nos supervisores.

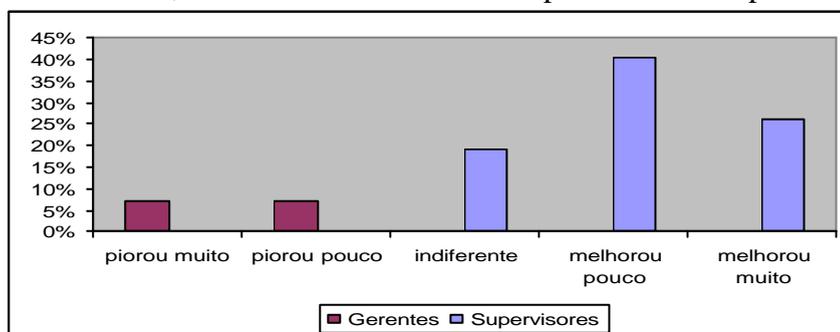


Figura:01 Impacto do BSC

Para aferir a qualidade da informação acima, buscou-se saber como se encontram os líderes na questão de conhecimento do BSC e constatou-se (figura 02) que os gerentes admitem ter um conhecimento de baixo a médio, enquanto que 70 % dos supervisores admitem idêntico grau de conhecimento.

Observou-se que apenas 01 dos entrevistados, sendo este supervisor, (correspondente a 09 % do grupo pesquisado) afirma ter um conhecimento alto em BSC .

Fica evidenciado que o grau de entendimento do BSC é bastante limitado, indicando assim uma necessidade de ampliar o conhecimento a respeito do BSC uma vez que entende-se que para um melhor alinhamento dos esforços é de fundamental importância o conhecimento no tocante ao BSC.

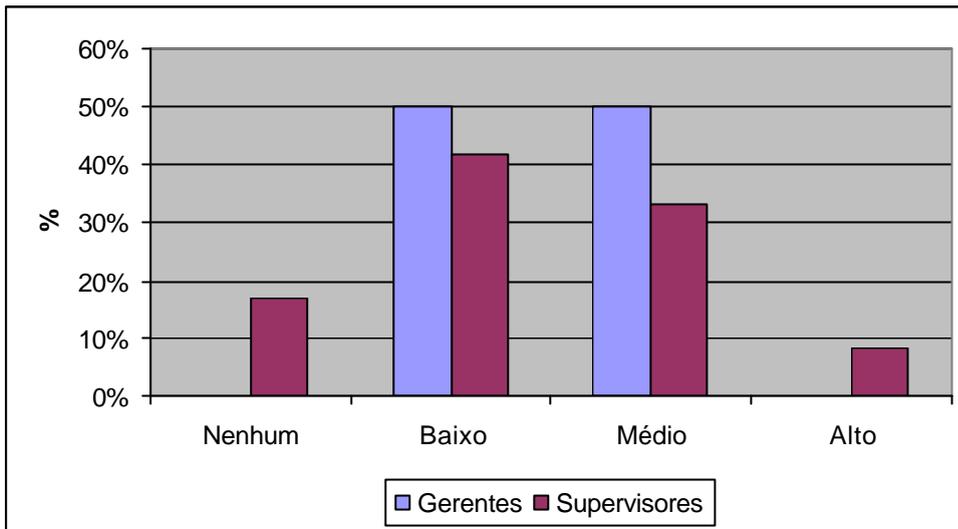


Figura 02 – Grau de conhecimento do BSC

Foi investigado qual o grau de satisfação com a aplicação do modelo do BSC e constatou-se (figura 03) que os gerentes entrevistados consideram-se insatisfeitos com a implantação do modelo de gestão via BSC, variando as notas entre 0 e 3, enquanto que 60 % dos supervisores encontram-se satisfeitos com a implementação do BSC (notas acima de sete). Certifica-se, mais uma vez, uma tendência dos gerentes em uma visão mais crítica quanto ao BSC.

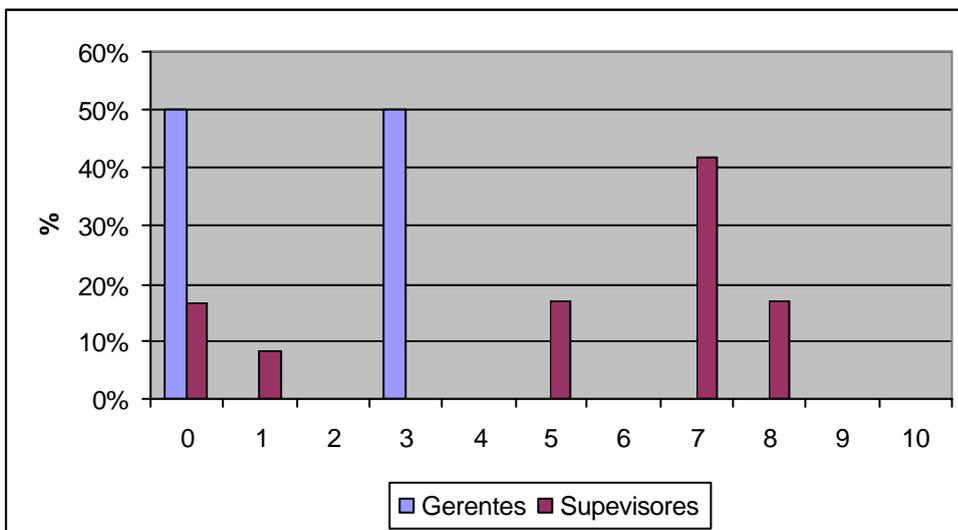


Figura 03 – Satisfação com o modelo BSC

Foram analisadas, também, quais seriam as percepções dos gerentes e supervisores quanto à contribuição do planejamento estratégico com a obtenção de resultados qualitativos / quantitativos. Para 34 % dos entrevistados (figura 04) o planejamento estratégico não contribui com resultados (20% declararam-se neutros e 14% discordaram). Segmentando-se as respostas por cargos dos entrevistados verifica-se que 100 % dos gerentes (nesta pesquisa foram 02 em um total de 06 possíveis) discordam quanto a contribuição efetiva do planejamento estratégico para obtenção de resultados positivos.

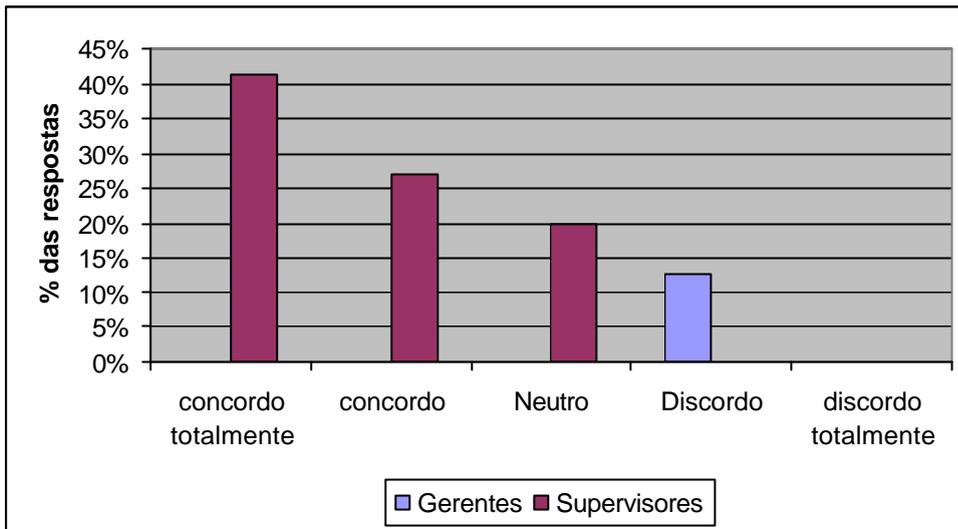


Figura 04 – Contribuição do Planejamento estratégico

Ficaram evidenciadas na pesquisa (figura 05) que as ações de maior influência sobre a realização do Planejamento estratégico são principalmente as questões concernentes ao imediatismo de resultados, a escassez de recursos e a falta de tempo, a adequação das metas de GDP e GDL ao Planejamento Estratégico.

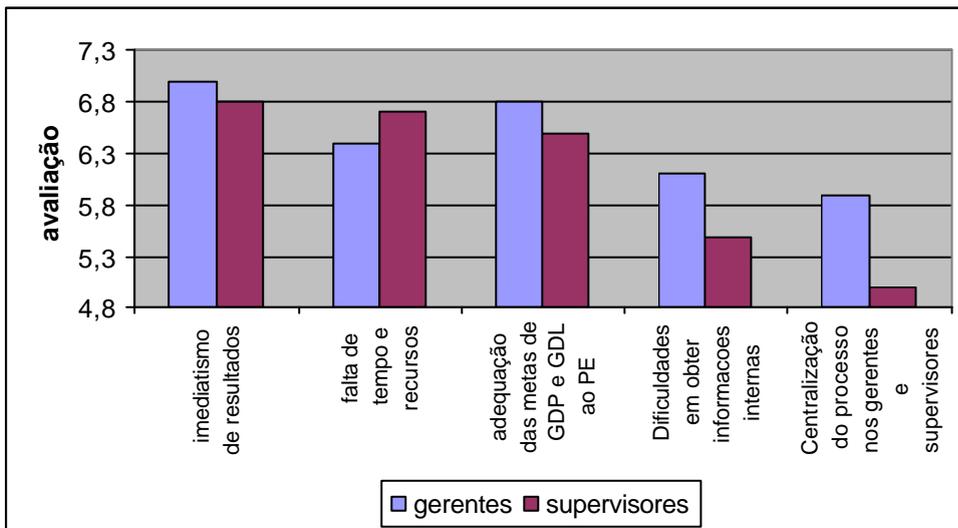


Figura 05 – Fatores críticos para a realização do Planejamento Estratégico

Ressalte-se a forte importância apontada para a questão de adequação das metas de GDP (metas individuais dos liderados) e de GDL (metas individuais dos líderes) ao planejamento estratégico, sugerindo uma revisão por parte dos gerentes executivos no que pertine ao alinhamento destas metas com as necessidades apresentadas pela alta direção no planejamento estratégico, buscando assim um efetivo desdobramento sistemático das macrodiretrizes da organização em direção ao “chão de fábrica” de forma que todos trabalhem harmonicamente, buscando, cada uma na sua função e habilidade contribuir para o sucesso da empresa. O que em uma última análise poderia ser traduzido por busca pela sobrevivência, crescimento e perenização da Petrobras Distribuidora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Contribuições do estudo

Com relação ao objetivo central deste trabalho, o qual foi o de apresentar uma fotografia atual das percepções dos gerentes e supervisores das unidades operacionais da Petrobras Distribuidora com relação aos conhecimentos sobre o BSC, o planejamento estratégico e os seus desdobramentos, entendemos que existe um “gap” entre as percepções dos gerentes e supervisores.

O resultado deste trabalho indica que existe um sentimento, por parte dos pesquisados, de pouca ajuda do planejamento para os alcances e metas finais.

5.2. Limitações

A pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações:

Como primeira limitação deste estudo, temos o baixo retorno das pesquisas efetuadas entre os gerentes. Apenas dois em um universo de seis, devido ao tempo exíguo da pesquisa e a indisponibilidade dos gerentes, não foi possível a amplitude do universo pesquisado.

A segunda limitação está na heterogeneidade de conhecimento dos entrevistados, uma vez que, devido as características inerentes às funções de gerentes e supervisores, onde os gerentes, por terem uma visão mais macro das diretrizes da Companhia detém um conhecimento mais amplo e os supervisores, que por sua vez tem um conhecimento mais focado na sua unidade operacional.

Sugere-se, para trabalhos futuros, na área de planejamento estratégico, a elaboração de uma pesquisa envolvendo entrevistados segmentados por nível hierárquico, a fim de eliminar, ou pelo menos reduzir, os impactos das limitações observadas.

5.3. Considerações Finais

É sabido que o processo de Planejamento Estratégico das organizações tem sofrido constantes críticas de empresários, executivos e acadêmicos envolvidos no assunto.

Neste trabalho pode-se observar que poucos são aqueles que conseguem trazer este planejamento para o dia-a-dia das pessoas, fazendo com que o atingir das metas seja a ação central e permanente do trabalho da equipe.

Percebe-se que há uma disposição das pessoas, inclusive dos líderes, em voltarem à mesmice do “feijão-com-arroz”. As prioridades estratégicas acabam cedendo espaço às ações operacionais, que consomem o fundamental e exíguo tempo dos empregados. Faz-se mister conceber que pensar e agir, estrategicamente, exigem uma cultura de trabalho constante, o que não é hábito da maioria das pessoas.

Esta pesquisa aferiu que os líderes do “chão de fábrica” sentem-se pouco envolvidos com o processo de planejamento estratégico, denotando um baixo conhecimento do alcance e da importância do que fora planejado.

O desconhecimento da técnica (BSC), a não participação e/ou envolvimento no processo de formulação da estratégia, a falta de tempo e o imediatismo de resultados são os principais entraves encontrados para a implementação eficaz de um planejamento estratégico voltado para resultados.

O tempo e o esforço gastos nas discussões e detalhamentos de um planejamento estratégico não surtirão o efeito almejado se não houver, aliado ao comprometimento, o entendimento de todos, do que se propuseram alcançar.

Entende-se que a dispersão geográfica da gerência pesquisada, onde as unidades estão distribuídas em todos os estados do Nordeste, com a alta direção atuando no Rio de Janeiro, torna “míope” a visão do “chão de fábrica”, da organização como um todo, gerando um sentimento de pouca ajuda na realização do planejamento estratégico.

A interação das pessoas, principalmente dos líderes, é um pressuposto cabal no processo de crescimento, sobrevivência e perpetuação da Companhia. Uma equipe alinhada, mobilizada e orientada para o pensamento estratégico trabalhará de forma motivadora e ininterrupta para a busca do que fora planejado e será, certamente, a gênese da perenização da Companhia.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - FNPQ. **Críticos de excelência 2002**: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. São Paulo: FPNQ, 2001.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D.P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

MICHAELSON, G. A. **Sun Tsu**: a arte da guerra para gerentes. Rio de Janeiro: Record, 2004

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P.R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 1991.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA. **História da Petrobras Distribuidora**. Disponível em: <<http://brnet.br-petrobras.com.br/gapre/opcoes/gapre/historia /criacao.htm>> Acesso em: 16 jun. 2006.

PETROBRAS DISTRIBUIDORA. **Planejamento estratégico**. Disponível em: http://brnet.br-petrobras.com.br/gpl/docs/estrategia/planos_estrateg /planej_estrat.pdf acesso em 16 jun. 2006.

PORTER, M E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRAHALAD, C. K. et al. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RUBEM J. B. **Planejamento estratégico**: um estudo em empresas e instituições do distrito federal. 2003. 156 f., Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Florianópolis, UFSC

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

ANSOFF, I. ; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

CONTADOR, J. C.. Planejamento Estratégico: Recomendações sobre os ambientes externo e Interno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 43-56, mar. abr. 1995 .

DAY, G. S. ; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FISCHMANN, A. A, ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D.P. **Organização voltada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

MOTA, F.C.P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

PRAHALAD, CK. *et al.* **Estratégia: a busca da Vantagem competitiva**. Campus: Rio de Janeiro, 1998.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade de São Paulo, São Carlos.

d. Discordo:

e. Discordo totalmente:

3) Houve resultados qualitativos pela implantação do processo de Planejamento estratégico.

a. Concordo totalmente:

b. Concordo:

c. Neutro:

d. Discordo:

e. Discordo totalmente:

4) Como se deu a participação dos empregados no processo de PE?

Todos os colaboradores participaram do processo de maneira significativa?

() Sim () Não () a minoria participou () a maioria participou

5) Tenho conhecimento do impacto da performance da minha unidade operacional no resultado da BR.

a. Concordo totalmente:

b. Concordo:

c. Neutro:

d. Discordo:

e. Discordo totalmente

6) O desempenho e os resultados alcançados pela empresa/instituição estão sendo freqüentemente avaliados:

a. Concordo totalmente:

b. Concordo:

c. Neutro:

d. Discordo:

e. Discordo totalmente:

7) A empresa/instituição realiza o planejamento estratégico regularmente:

a. Concordo totalmente:

b. Concordo:

c. Neutro:

d. Discordo:

e. Discordo totalmente:

8) A Petrobras Distribuidora está adotando o BSC (Balanced Score Card) como ferramenta para o planejamento estratégico. O que você sabe sobre esta ferramenta ?

Conhecimento	Nenhuma	Baixo	Médio	Alto
Grau de conhecimento da ferramenta BSC				
Qual o alinhamento das suas atividades com o BSC ?				
Qual o influência da performance da sua Unidade para o BSC ?				

9) Qual o impacto o BSC trouxe aos seguintes processos ?

Processos	Piorou muito	Piorou Pouco	Indiferente	Melhorou Pouco	Melhorou Muito
Tomada de decisões					
Orçamento					
Análise de desempenho (GDP / GDL)					
Aprendizado estratégico					
Alinhamento das idéias dos colaboradores					
Objetividade da comunicação interna					

10) Indique o seu grau de satisfação com o modelo BSC aplicado na Petrobras distribuidora (0= insatisfeito, 10 = totalmente satisfeito)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) Na sua opinião qual a consistência entre as suas metas de GDP / GDL e o Planejamento Estratégico ?

	Nenhuma	Baixa	Indiferente	Média	Alta
Consistência do GDP x PE					

12) Você acredita que As metas estipuladas no planejamento estratégico para o período de 2004 a 2015 são possíveis de serem realizadas em que grau ?

- a. 0 a 20 %
- b. 21 a 40 %
- c. 41 a 60 %
- d. 61 a 80 %
- e. 84 a 100 %

DESDOBRAMENTO DO BSC NA BR

"Ser líder de mercado nos segmentos em que atuar, fazendo da marca PETROBRAS a preferida de todos os consumidores."

